

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sebagian besar masyarakat Indonesia memanfaatkan kegiatan makan di restoran untuk bersosialisasi. Fenomena tren makan di restoran merupakan bagian dari aktivitas sosial, dimana separuh dari orang yang makan di restoran, datang bersama rekan bisnis, teman atau keluarga (Sutriyanto, 2014). Seiring dengan berkembangnya bisnis restoran, diikuti pula dengan meningkatnya bisnis makanan. Kini bisnis makanan di Indonesia memiliki potensi sangat besar, dengan nilai perkiraan mencapai Rp 844,35 triliun, dan dari nilai itu, sekitar 90% berasal dari pemain independen. Bisnis restoran di Indonesia memang tidak lepas dari tren makanan dan minuman yang terus berkembang. Lebih dari itu, budaya orang Indonesia yang gemar menjadikan makanan sebagai ‘teman untuk mengobrol’ kian menyehatkan bisnis restoran tanah air. Ditambah lagi, kebiasaan masyarakat Indonesia yang selalu ingin mencoba berbagai menu baru dari berbagai resep yang berbeda (Bella, 2018).

Jumlah restoran di Indonesia terus meningkat. Hampir di tiap-tiap sisi jalan, dengan mudah dapat ditemui, mulai dari restoran berskala raksasa *franchise* yang terus melebarkan jaring bisnis, hingga pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang tak terhitung jumlahnya. Bahkan angka pertumbuhan jumlah restoran masih lebih tinggi dibandingkan perhotelan. Menurut Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI)

restoran tumbuh di angka 8% pada 2018, dan diprediksi akan terus meningkat pada Tahun 2019 (Bella, 2018).

*Agriculture and Agrifood* Canada melalui *Market Access Secretariat Global Analysis Report* menyebutkan, Indonesia merupakan pasar layanan makanan (*foodservice*) terbesar di seluruh negara ASEAN. Nilai penjualan untuk pasar layanan makanan di Indonesia mencapai US\$ 36,8 miliar pada 2014. Restoran dengan layanan lengkap, *fast food*, dan kedai makanan pinggir jalan merupakan tiga jenis restoran teratas yang menggenjot roda bisnis industri restoran di Indonesia (Bella, 2018).

Ketua Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Jawa Tengah mengatakan bahwa Tahun 2019, jumlah restoran dari berbagai kelas tumbuh 15% seiring dengan percepatan pembangunan infrastruktur di Jawa Tengah, terutama di Kota Semarang. Kondisi ini kontradiksi dengan pernyataan Wakil Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Sudrajat, yang mengungkapkan bahwa masih banyak menemukan restoran yang gulung tikar di tengah ekspansi pasar kuliner di dalam negeri. Kendati restoran yang tutup tersebut telah memiliki merek dagang yang cukup terkenal (Richard, 2018).

Saat ini di Kota Semarang, terdapat sekitar 600-700 restoran kelas menengah ke atas. Sementara secara keseluruhan baik kafe, restoran, maupun depot di segmen menengah ke bawah tercatat sebanyak 3.000 pelaku usaha. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa bisnis kuliner sangat prospektif di Jawa Tengah. Pertumbuhan restoran di Jawa Tengah khususnya Kota Semarang

memang berkembang pesat (Richard, 2018). Pertumbuhan restoran di Jawa Tengah khususnya Kota Semarang semakin berkembang tak lepas dari kesuksesan dalam pengelolaan bisnis.

Menurut Bullen dan Rockart (1981), definisi kunci sukses bisnis adalah sebuah hasil memuaskan yang menjamin kesuksesan kinerja kompetitif bagi individu, departemen atau organisasi. Gagasan inti kunci keberhasilan adalah sebuah pernyataan tentang hubungan kausal antara keberhasilan dan beberapa penyebab keberhasilan. Sembilan bidang kunci sukses bisnis restoran, dari pelayanan ruang belakang sampai ke ruang depan atau bertemu tamu secara langsung adalah: strategi, keuangan, inventaris, produk, kemampuan baik dalam mengontrol produksi, manajemen yang berkualitas, pegawai yang bermutu, pemasaran dan menu (Grunert & Ellegaard, 1992).

Strategi dalam menjalankan bisnis restoran adalah fasilitas pelayanan makanan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Langkah dasar strategi restoran adalah untuk mengidentifikasi segmen pasar yaitu pelanggan dan apa yang diinginkan pelanggan. Aspek-aspek yang harus dilakukan oleh seorang manajer adalah: penentuan jenis makanan dan minuman, variasi dalam pilihan menu, tingkat pelayanan, harga dan nilai uang, desain interior, suasana hati, harapan dan persepsi pelanggan restoran, lokasi dan aksesibilitas, serta karyawan sebagai orang yang melayani pelanggan (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis, 2012).

Kunci sukses bisnis restoran diantaranya adalah pengaturan keuangan yang baik. Tugas dari sisi keuangan manajer restoran termasuk: pengendalian

biaya, manajemen arus kas dan pembelian pengambilan keputusan. Manajemen kas memainkan peran penting terutama untuk usaha kecil seperti restoran (Wallace & Forte, 2008).

Kunci sukses selanjutnya adalah mengenai inventaris, bahan dasar restoran layanan penuh harus memenuhi dua fungsi: pertama penyediaan kepada pelanggan berbagai macam produk makanan, dan kedua adalah pemenuhan permintaan penjualan normal bisnis (Jacquelyn, 2001). Dalam hal pembelian, harus mencatat bahwa berbagai kategori produk memerlukan strategi yang berbeda untuk pengadaan, misalnya yang paling mudah barang bermerek, dan paling sulit adalah produk musiman (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis 2012).

Proses produksi erat kaitannya dengan kontrol dan manajemen kapasitas biaya. Biaya operasional makanan sehari-hari, perencanaan dan pengendalian tenaga kerja dan bahan bakar. Manajemen kapasitas melibatkan material handling, staf dan fasilitas. Selain itu, manajemen produksi berkaitan dengan manajemen pengawasan, standar kebersihan, keamanan, dan pemeliharaan tugas (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis 2012).

Fungsi kontrol produksi sebagai pedoman dan peraturan untuk biaya dan pendapatan dari kegiatan operasi di sebuah restoran. Tujuan dari sistem kontrol adalah menganalisis pendapatan dan pengeluaran, pembentukan dan pemeliharaan standar, harga, pencegahan limbah, pencegahan penipuan, dan informasi manajemen. Konsep dasar dalam pengendalian produksi adalah: perencanaan produksi (*volume forecasting*); hasil standar (pengukuran bagian

dapat digunakan produk setelah persiapan awal); resep standar (jadwal ditulis untuk memproduksi item menu), dan ukuran porsi standar (kuantitas standar item makanan yang akan disajikan). Kontrol produksi dapat dilakukan secara manual atau dengan sistem *software* (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis 2012).

Manajemen mutu adalah sistem yang dibangun untuk mengendalikan dan menjaga kualitas dalam rangka untuk memenuhi kepuasan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, sistem bekerja untuk menjaga konsistensi kinerja produk dan pelayanan kepada pelanggan, yang disebut “pengalaman makan” (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis 2012). Manajemen mutu berlangsung di banyak proses operasi dari sebuah restoran. Salah satu alat dasar untuk digunakan adalah siklus manajemen mutu. Siklus manajemen mutu dikembangkan berdasarkan Deming PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) (Deming, 1982). Ini terdiri dari empat langkah utama: *Plan*, *Do*, *Check*, *Act* dan isu-isu yang terkait dengan setiap langkah.

Faktor penting dari manajemen mutu adalah perancangan kontrol kualitas ke dalam proses. Semakin banyak perusahaan yang menggunakan kontrol kualitas dalam rangka meningkatkan standar layanan dan produk yang dikirim kepada pelanggan, maka perusahaan tidak akan merasa sulit untuk bersaing di pasar (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis, 2012).

Ada beberapa kategori karyawan di sebuah restoran: manajer, koki, server, pencuci piring, tamu, pegawai yang mengambil pesanan dan bertindak sebagai kasir, serta bartender. Proses memasak dapat mencakup setidaknya dua

koki penuh waktu untuk hari kerja dan malam hari, selain paruh waktu koki yang membantu selama jam sibuk dan di periode lambat melakukan persiapan sederhana. Di beberapa restoran, koki menyewa seorang koki selebriti, yang menciptakan daya tarik pemasaran untuk pelanggan. Tugas staf manajemen termasuk perekrutan, pelatihan staf, penjadwalan staf, pengawasan, dan motivasi staf dan retensi (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis, 2012).

Kunci sukses bisnis restoran diantaranya juga adalah proses pemasaran. Pemasaran adalah pendukung bagian dari proses produksi (Grove, Fisk, & John, 2000). Bauran pemasaran dari restoran, inheren dari pemasaran layanan, terdiri dari “7P”: Product, Price, Promotion, Place, Process, Physical Evidence, dan Peserta (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis 2012). Sementara sebagian besar komponen ini dalam proses produksi, harga dan promosi adalah dua komponen yang bisa dilakukan sebelum “titik produksi-konsumsi” untuk menarik konsumen ke restoran, di mana promosi yang lebih penting. Metode promosi umum adalah iklan, public relations, merchandising, promosi penjualan dan personal selling (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis, 2012). Pemasaran sosial melalui online adalah tren pemasaran saat ini: ulasan online telah menjadi populer serta diskon media sosial (Groupon Pekerjaan, 2013).

Kunci sukses bisnis restoran diantaranya juga adalah menu. Menu adalah kunci pemasaran dan penjualan sebuah restoran. Ini mengkomunikasikan berbagai informasi kepada pelanggan melalui kata-kata yang digunakan, warna, tata letak, kualitas bahan yang digunakan, dan gaya. Menu, bersama-sama dengan atribut fisik lainnya, menciptakan tingkat harapan

dari pelanggan yang harus dicocokkan oleh pengalaman makan. Membuat menu mencakup aspek-aspek seperti isi menu, desain menu (seperti tema, tipografi, warna, grafis, bentuk, dan bahan, tata letak menu, ukuran dan bentuk), dan daftar harga. Isi atau konten menu adalah atribut yang paling penting. Ketika mengatur konten, popularitas item menu dan kesukaan pelanggan di seluruh item harus dipertimbangkan sehingga yang terbaik menjual barang-barang ditekankan dengan baik. Bahkan, adalah penting bahwa staf dididik dan dilatih untuk memperoleh pengetahuan menu sehingga mereka dapat memberikan nasihat yang baik kepada pelanggan. (Davis, Lockwood, Alcott, & Pantelidis 2012).

Semakin pesatnya perkembangan restoran maka semakin ketatnya persaingan bisnis dalam bidang tersebut. Salah satu kunci sukses keberhasilan restoran adalah kualitas pelayanan. Menurut Tjiptono (2006), indikasi dari pelayanan yang berkualitas adalah layanan yang diberikan melebihi dari layanan diharapkan pelanggan (*expected service*).

Hasil penelitian Tran (2015), Arisman (2008), Cita (2016), Kesumadewi (2016), Riyanto (2015), Darukusumo (2010), Jamaludin (2016), Karundeng (2013), Ningtyas (2016), Nugroho (2014), Rahman (2017), Saputra (2014), Sari dan Damanik (2018), Subakti (2014), Sulistyawati dan Seminari (2015), Triani, Hudoyo, dan Suryani (2016) mendapatkan bukti bahwa kualitas pelayanan adalah faktor kunci keberhasilan bisnis restoran. Sedangkan penelitian Horax, Sanjaya, Pratiwi, Yosephine (2017), Kristiani (2018) dan Paramita, Dania, Ikasari, (2018) justru mendapatkan hasil yang sebaliknya

bahwa kualitas pelayanan belum dapat meningkatkan kepuasan pelanggan restoran.

Faktor kunci sukses keberhasilan bisnis restoran juga didukung oleh kualitas produk yang baik. Hasil penelitian Tran (2015), Jamaludin (2016), dan Kristiani (2018) menemukan bukti bahwa kualitas produk merupakan kunci sukses keberhasilan bisnis restoran. Sedangkan penelitian Widyastuti (2016) menemukan bahwa kualitas produk belum dapat meningkatkan kepuasan pelanggan restoran. Hasil-hasil perbedaan penelitian tentang kunci keberhasilan usaha restoran, tersaji pada Tabel 1.1. berikut:

**Tabel 1.1**  
**Riset Gap**

No	Hubungan Variabel	Peneliti/th	Metode Analisis	Hasil
1	Kualitas produk dan kunci keberhasilan restoran	Tran (2015)	Deskriptif kualitatif	Kualitas produk merupakan kunci keberhasilan bisnis restoran.
		Jamaludin A. (2016)	Korelasi dan regresi	
		Kristiani, N. (2018)	Regresi linier berganda	
		Widyastuti (2016)	<i>Importance Performance Analysis (IPAL)</i>	Kualitas produk belum dapat meningkatkan kepuasan pelanggan restoran
2	Kualitas pelayanan dan kunci keberhasilan bisnis restoran.	Arisman (2008)	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Kualitas pelayanan merupakan kunci keberhasilan bisnis restoran.
		Kesumadewi (2016)	Deskriptif kualitatif	
		Cita (2016)	Regresi Linier	
		Riyanto, A. (2015)	Regresi Linier	
		Darukusumo, B.K. (2010)	Deskriptif Kualitatif	
		Jamaludin A. (2016)	Korelasi dan regresi	
		Karundeng, F.P (2013)	Regresi linier berganda	



		Ningtyas, W.A. (2016)	Validitas dan reliabilitas serta IPAL	
		Nugroho, S.P. (2014)	Deskriptif kuantitatif	
		Rahman, A. (2017)	Regresi Linier Sederhana	
		Saputra, S. (2014)	Deskriptif kuantitatif	
		Sari, S.L., dan Damanik, E.R. (2018)	Regresi linier berganda	
		Subakti A.G. (2014)	Deskriptif kualitatif	
		Sulistyawati, N.M.A. dan Seminari, N.K. (2015)	Regresi linier berganda	
		Triani, T.L., Hudoyo, A. dan Suryani, A. (2016)	Deskriptif kuantitatif dan <i>Importance Performance Analysis</i> (IPAL)	
		Horax, M., Sanjaya, L., Pratiwi, J., Yosephine, A.K (2017)	<i>Importance Performance Analysis</i> (IPAL) dan Regresi	Kualitas pelayanan belum dapat meningkatkan kepuasan pelanggan restoran.
		Kristiani, N. (2018)	Regresi linier berganda	
		Paramita, M.S., Dania, W.A.p, Ikasari, D.M. (2018)	Validitas dan reliabilitas, IPAL dan <i>Six Sigma</i>	

Berdasarkan Tabel 1.1. diketahui bahwa penelitian tentang rahasia bisnis berkelanjutan pada usaha jasa restoran, didominasi penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Muller dan Kranz (2015), hal ini termasuk dalam gap metodologi. Gap metodologi adalah ketika sebuah fenomena penelitian, sebagian besar diamati dengan pendekatan tertentu, padahal apabila

menggunakan pendekatan lain, maka akan didapatkan informasi baru atau sudut pandang baru. Berdasarkan hal tersebut maka pendekatan kualitatif pada penelitian ini, akan digunakan. Untuk menginvestigasi rahasia bisnis yang berkelanjutan pada jasa restoran, penelitian ini akan menggunakan Restoran Adi's Culinary yang sudah terbukti sukses. Kriteria rahasia sukses jasa restoran adalah: restoran tersebut sudah beroperasi lebih dari 15 tahun dan omzet bulanan mencapai 450 juta rupiah. Penelitian yang bertujuan untuk menginvestigasi rahasia bisnis yang berkelanjutan di Restoran Adi's Culinary, maka akan didapat klarifikasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi rahasia bisnis yang berkelanjutan yang sudah dijabarkan pada penelitian-penelitian terdahulu, juga termasuk sebagai faktor rahasia sukses pada Restoran Adi's Culinary.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Riset terbaru di Jakarta mencatat, semakin banyak masyarakat Indonesia yang memiliki kebiasaan makan di restoran. Sepanjang tahun 2019, didapatkan kunjungan masyarakat Indonesia ke restoran mencapai 380 juta kali dan menghabiskan total USD 1,5 miliar. Semaraknya kebiasaan makan di restoran juga ditopang dengan pertumbuhan restoran kelas menengah keatas hingga 250 persen dalam lima tahun terakhir.

Banyaknya restoran baru yang bermunculan di tengah ekspansi pasar kuliner di dalam negeri, banyak ditemukan juga restoran yang gulung tikar, walaupun restoran tersebut telah dikenal di masyarakat. Oleh karena itu

permasalahan penelitian yang diajukan pada tesis ini adalah: faktor-faktor apa saja yang memberikan kontribusi pada rahasia bisnis berkelanjutan pada usaha jasa restoran.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah: menganalisis dan menginvestigasi faktor-faktor yang berkontribusi pada rahasia bisnis berkelanjutan pada usaha jasa restoran.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

##### **a. Teoritis**

1. Memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya disiplin ilmu manajemen stratejik.
2. Memberikan kontribusi dalam studi manajemen stratejik dalam model penelitian kualitatif.
3. Memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang melalui bangunan model teoretikal yang diajukan pada penelitian ini.

##### **b. Praktis**

1. Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajerial yang menekankan bahwa konsep layanan penuh mencakup *Casual Dining* sampai *Fine Dining* restoran merupakan pilihan stratejik sebagai pertimbangan untuk kinerja bisnis yang superior di restoran.

2. Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajerial dalam proses perencanaan stratejik secara lebih terintegrasi dan lebih sukses.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri dari lima bagian utama: Pendahuluan, Tinjauan Pustaka, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan serta Penutup.

Bab 1 adalah pendahuluan, mengulas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi-asumsi penting, dan outline tesis.

Bab 2 adalah telaah pustaka dan pengembangan model, mengkaji teori yang melandasi penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan pengembangan hipotesis.

Bab 3 metode penelitian, menyajikan jenis dan sumber data, penentuan populasi dan sampel, mengkaji masalah yang berkaitan dengan definisi operasional variabel dan pengukurannya, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab 4 hasil penelitian dan pembahasan, hasil penelitian menyajikan gambaran umum lokasi penelitian, data informan, pemahaman informan mengenai manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasional dan manajemen sumber daya manusia. Pembahasan meliputi: strategi bisnis restoran, pengaturan keuangan, penyediaan inventaris, proses produksi, pengontrolan produksi, penerapan manajemen mutu dan perekrutan pegawai, proses pemasaran dan desain menu.

Bab 5 simpulan dan implikasi kebijakan, terdiri dari: simpulan hasil penelitian, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian, agenda penelitian yang akan datang.